



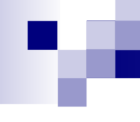
قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۖ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

سورة البقرة، آية (32)

ادارة الجودة الشاملة والتغيير

- مفهوم التغيير وانواعه .
- القوى المحركة للتغيير .
- ادارة التغيير .
- مجالات التغيير في ظل ادارة الجودة الشاملة .

نظرية القرود الخمسة



ماهو التغيير ؟

التغيير لغة :

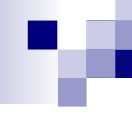
مشتق من الفعل (غيَّر) . وغيره – حوله وبدله

(ان الله لا يغير ما بقوم حتى ....)

ويقال غير عليه الامر : اي : حوله

التغيير اصطلاحا :

- الانتقال من حالة الى اخرى في المكان أوالزمان أوكليهما معا.
- نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أوكافة العناصر التي تتكون منها المنظمة وذلك لمواجهة القوى المؤثرة فيها .



انواع التغيير

هناك تصنيفات عديده الانواع التغيير أهمها :

درجة التخطيط	➢ التغيير العشوائي ➢ التغيير المخطط
وقت التنفيذ	➢ التغيير السريع ➢ التغيير البطيء
درجة الشموليه	➢ التغيير الجزئي ➢ التغيير الشامل

انواع التغيير من حيث درجة التخطيط

يحدث تلقائيا بصفة عشوائية دون اي اعداد مسبق وقد يكون

التغيير العشوائي

المنظمة

يتم وفق اعداد دقيق ومدروس لظروف التغيير ومتطلباته

التغيير المخطط

جهود واعية

انواع التغيير من حيث وقت التنفيذ

يحدث مرة واحدة وبسرعة ويسمى (الصدمة القوية) لان تنفيذة يشكل صدمة للجميع ويلقى مقاومة كبيرة

* يــمكنتــنفيذه عندما :

التغيير السريع

يتم على دفعات وبشكل تدريجي وهذا النوع من التغيير لا يلقى مقاومة كبيرة

يمكن تفيذة عندما :

- يــكونالــتغيير

التغيير البطيء

انواع التغيير من حيث درجة الشمولية

التغيير الجزئي

يحدث في اجزاء معينة بالمنظمة او الانشطة او العمليات وقد يشمل هذا التغيير :

- وحدة ادارية من وحدات المنظمة
- هدفا او اهدافا من اهداف المنظمة
- بعضا من سياساتها او قواعدها

التغيير الشامل

يتم وفق اعداد دقيق ودراسة شاملة لكافة جوانب وانشطة المنظمة واستراتيجياتها واهدافها وهو ما يمكن ان يطلق ع... ه...



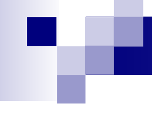
قوى خارجية

القوى الداخلية

1- انخفاض درجة الرضى الوظيفي لدى العاملين .

1- ارتفاع دوران العمل لدى العاملين في المنظمة بالمقارنة بالمنظمات المنافسة .

3- زيادة معدلات التغيب عن العمل عن



القوى الخارجية

1- التطور التكنو لوجي (قبعات القش)

2- اصدار قوانين جديدة

3- تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية .

4- التغيرات في المنافسة (عندما يذوب الثلج - الشبسي)

5- التغيرات في النشاط الاقتصادي من ركود او رواج .



مراحل ادارة التغيير:

المرحلة الاولى : تشخيص الوضع الحالي

-تحليل البيئة الداخلية قوة وضعف

- تحليل البيئة الخارجية الفرص والتهديدات



مراحل ادارة التغيير:

المرحلة الثانية :تحديد المشاكل الحقيقية

- **جمع المعلومات**
- **تحليل المعلومات**
- **التمييز بين المشاكل الحقيقية والاعراض**



ادارة التغيير

مراحل ادارة التغيير:

المرحلة الثالثة : تخطيط برامج التغيير .

تاخذ في الحسبان الاعتبارات التالية :

- **التغييرات السابقة**
- **المتاثرون بالتغيير**
- **المقاومة المتوقعة للتغيير**
- **تاييد الادارة العليا للتغيير**



مراحل ادارة التغيير:

المرحلة الرابعة : اختيار الاستراتيجية المناسبة

- استراتيجية القوة
- استراتيجية الاقناع المنطقي
- استراتيجية المشاركة

ادارة التغيير

مراحل ادارة التغيير:

المرحلة الخامسة: تنفيذ التغيير .

ادارة التغيير

مراحل ادارة التغيير:

المرحلة السادسة: التعامل مع مقاومة التغيير

مقاومة التغيير امر طبيعي ومن اسبابه:

- **تهديد المصالح الشخصية**
- **ضغوط الجماعة**
- **مناخ عدم الثقة**
- **سوء فهم مبررات التغيير**
- **الخوف من الفشل**

ادارة التغيير

مراحل ادارة التغيير:

اشكال مقومة التغيير :

- الامتعاض وعدم الموافقة بصمت
- المعارضة الكلامية
- التباطؤ في العمل بشكل عام
- رفض تنفيذ اي اجراء من اجراءات التغيير
- التخريب والعنف السلبي
- اضراب العاملين عن العمل

ادارة التغيير

مراحل ادارة التغيير:

اساليب مقاومة التغيير .

- اعلام الموظفين مسبقا بالتغيير المنوي اجراؤه
- شرح فوائد التغيير التي يمكن ان تجنيها المنظمة والافراد
- دعم وتاييد القوى الايجابية المؤيدة للتغيير
- اشراك القوى المعوقة للتغيير
- تقديم حوافز

ادارة التغيير

مراحل ادارة التغيير:

المرحلة السابعة : تقييم التغيير

بهدف التاكد من من كفاءة استخدام استراتيجيات التغيير وقياس النتائج المترتبة على تطبيق برنامج التغيير وقياس الانحرافات بهدف تصحيح الاخطاء وازالة المعوقات

مجالات التغيير في ظل ادارة الجودة الشاملة

تتطلب عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة إجراء تغييرات كثيرة في انشطة المنظمة وعملياتها ومن اهم مجالات التغيير في ظل ادارة الجودة الشاملة :

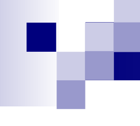
- **ثقافة المنظمة**
- **الهيكل التنظيمي**

مجالات التغيير في ظل ادارة الجودة الشاملة

اولا : تغيير ثقافة المنظمة

تطلق على المبادئ والقيم والسياسات والسمات الاخلاقية التي تتعامل بها المنظمة مع الموظفين والذي يجب ان يتعامل بها الموظفون مع الشركة ومع بعضهم البعض ومع العملاء .

- القدوة والالتزام
- البرامج التدريبية
- المحاضرات
- النشرات



ثقافة الجودة

خدمة العميل

الوقاية من الاخطاء

اتخاذ القرارات

العمليات والنتائج

مجالات التغيير في ظل ادارة الجودة الشاملة

ثانيا : تغيير الهيكل التنظيمي

هو الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها .

عندما تنجح جهود التغيير من تحويل الشركة من الجمود الى

مجالات التغيير في ظل ادارة الجودة الشاملة

ثانيا : تغيير الهيكل التنظيمي

لتطبيق ادارة الجودة الشاملة يجب تغيير شكل الهيكل التنظيمي من الراسي الى الافقي ؟ لكي

- نزيل الحواجز بين الوحدات والاقسام
- يتحول العمل من الانعزال الى الاندماج

مجالات التغيير في ظل ادارة الجودة الشاملة

ثالثا: تغيير العمليات

مجموعة من الانشطة المترابطة او المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات الى مخرجات

- طرق اداء العمل بالمنظمة
- متطلبات التوظيف في مختلف الوحدات الادارية (كما وكيفا)
- تنظيم المكافات والحوافز
- اساليب الرقابة والتقييم

مجالات التغيير في ظل ادارة الجودة الشاملة

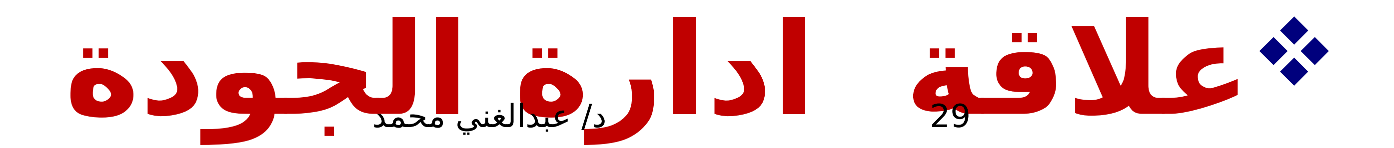
رابعا : تغيير اسلوب الادارة

بما ان التركيز في تطبيق ادارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي وفرق العمل فان اسلوب الادارة يجب ان يتغير .

- من الجمود الى المرونة
- من احتكار السلطة الى تفويض الصلاحيات
- من البيروقراطية الى الديموقراطية
- من المركزية الى اللامركزية

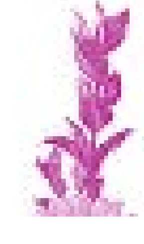
تكاليف الاسبوع القادم

- ❖ علاقة جودة الاداء بالربحية العالية .



- **علاقة القيادة بإدارة الجودة الشاملة .**
- **تطوير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة.**

شكراً لكم







تنظيم إدارة الجودة الشاملة

الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة

أنشأت الكثير من المنظمات دائرة الجودة لكي تكون مسؤولة عن كافة الأنشطة المتعلقة بالجودة فيها . واتخذت هذه الدائرة عدة مسميات منها :

- دائرة الضبط الاحصائي للجودة
- دائرة مراقبة الجودة
- دائرة مراقبة الجودة الكلية
- دائرة تاكيد (توكيد) الجودة

هل هناك تنظيم نمطي لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة ؟

لا......

لأن تنظيم ادارة الجودة الشاملة يختلف من منظمة الى اخرى ... ومن وقت الى اخر ... ومن عامل الى اخر .

اهم العوامل المؤثرة في اختيار الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة:

1- حجم المنظمة

2- مدى اهتمام الادارة العليا بادارة الجودة الشاملة

3- مدى توفر الامكانات البشرية اللازمة لتطبيق

أين يمكن وضع ادارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي للمنظمة ؟

الخيار الاول : إنشاء دائرة الجودة

يمكن اللجوء اليه في المنظمات الكبيرة يديرها مدير تتوفر فيه الصفات التالية :

- القناعة وارغبة اللازمتين لتطبيق ادارة الجودة الشاملة
- المعرفة التامة بمفاهيم ومبادئ ادارة الجودة الشاملة
- مهارات عالية في الاتصال

تتولى ادارة الجودة الاشراف على :

- تخطيط وتنفيذ كافة انشطة الجودة في المنظمة
- تنفيذ خطة التدريب والتعليم على مبادئ الجودة
- الاشراف على برامج التحسين المستمر

الخيار الثاني: إنشاء قسم الجودة

وفق هذا الخيار يكون هناك قسم للجودة يتبع احدى دوائر المنظمة .

وفي هذه الحالة يكون مسؤول الجودة بعيد نسبيا عن مصدر اتخاذ القرار وبعيدا عن المصدر الاصلي للمعلومات مما يؤدي الى تاخر وصول المعلومات اليه بالاضافة الى ما قد

الخيار الثالث: ايكال مهام الجودة لأحد مديري الدوائر

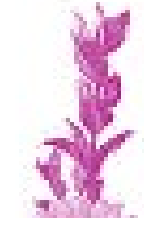
هذا الخيار يمكن اللجوء اليه في المنظمات الصغيرة التي لا تتطلب انشاء دائرة او قسم خاص بالجودة .

- يتولى اعمال الجودة احد مديري الدوائر بالمنظمة بالاضافة الى قيامه بهام عمله الاصلية

الخيار الرابع : الاستعانة بمستشار خارجي

وهذا الخيار تلجأ اليه الكثير من المنظمات حيث تستعين بمستشار خارجي في الجودة يتولى القيام بتخطيط وتطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمنظمة مقابل دفع اتعاب متفق عليها سلفا وفي هذا الخيار يتمتع الخبير الخارجي بسلطات إستشارية

شكراً لكم



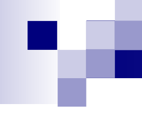





القيادة

- القيادة هي القدلرة على التاثير في الاخرين
- السير بالناس نحو تحقيق الهدف

(القيادة هي من أكثر الظواهر على الارض وضوحا واقلها ادراكا)



عناصر القيادة

- هدف يسعى لتحقيقه
- مجموعة من الاشخاص
- قائد مؤثر يحرك المجموعة نحو الهدف .

القيادة	الادارة
تهتم بالمستقبل	تركز على الانجاز في الوقت الحاضر
تحرك الاخرين بالتاثير	تحرك الاخرين بالتوجيهات الرسمية
تمارس اسلوب القدوة	تهتم بحل المشكلات
تهتم بالتدريب	تركز على الاداء
تسير وفق الابداع والتعاون	تسير وفق اللوائح والنظم
تستمد السلطة من الجماعة	تستمد السلطة من النظام الرسمي
تراعي المرؤوسين ومتطلباتهم وظروفهم	ضعف الاهتمام بالمرؤوسين

المدير	القائد
ينفذ	يفكر
يتعامل مع النظم والاشياء	يتعامل مع البشر
يدفع الفريق	يرشد الفريق
يبث الخوف	يبعث بالثقة
يقول : اعمل	يقول دعنا نعمل
يجعل العمل شاقا	يجعل العمل شيقا
يعتمد على السلطة	يعتمد على التعاون
يقول دائما انا	يقول دائما نحن
يدير باللوائح	يدير بالمعاني والامال
يكافئ	يحفز



- السلطة الرسمية
- قوة الثواب والعقاب
- قوة الخبرة الشخصية
- قوة الاقناع
- الاندماج مع العاملين

الاهتمام بالعامل

مثالية

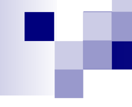
اجتماعية

معتدلة

متسلطة

ضعيفة

الاهتمام بالعمل



القيادة الفاعلة

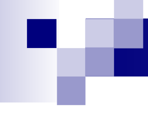
- **خصائص القيادة الفاعلة**

  - اعطاء اولوية لاحتياجات العميل
  - تمكين ومنح المرؤوسين الثقة
  - التطوير بدل الصيانة
  - التاكيد على الوقاية
  - التعاون بدل التنافس

القيادة الفاعلة

- **خصائص القيادة الفاعلة**

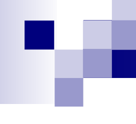
  - الاعتقاد باهمية التدريب
  - النظر الى المشاكل على انها فرص للتعلم
  - تفعيل الاتصالات
  - اثبات الالتزام نحو الجودة الشاملة
  - اختيار الموردين على اساس الجودة وليس على اساس الاسعار
  - تاسيس مجلس جودة



التزام الادارة العليا

حتى تكون الادارة العليا ملتزم نحو الجودة ينبقي تنفيذ المرتكزات التالية :

- التزام طويل الامد نحو التحسين المستمر
- تبني فلسفة العيوب الصفرية
- تدريب العاملين على فهم العلاقة بين العميل الداخلى والمورد
- عدم اتخاذ قرار الشراء اعتماد على السعر
- وجود ادارة لعملية تحسين الانظمة في المؤسسة



التزام الادارة العليا

حتى تكون الادارة العليا ملتزم نحو الجودة ينبقي تنفيذ المرتكزات التالية :

- تبني طرق حديثة للاشراف والتدريب
- تفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل
- تجنب الممارسات الخاطئة
- تنمية وتطوير الخبراء في المنظمة والاحتفاظ بهم
- اتباع منهجية منظمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة

شكراً لكم

